

VISOKA ŠKOLA ZA MENADŽMENT
U TURIZMU I INFORMATICI U VIROVITICI

MATEJA BERTA

KLJUČNE ODREDNICE NEPROFITNOG
MARKETINGA U SEKTORU KULTURE

ZAVRŠNI RAD

VIROVITICA, 2016.

VISOKA ŠKOLA ZA MENADŽMENT
U TURIZMU I INFORMATICI U VIROVITICI

KLJUČNE ODREDNICE NEPROFITNOG
MARKETINGA U SEKTORU KULTURE

ZAVRŠNI RAD

Predmet: Marketing u ruralnom turizmu

Mentor:

dr. sc. Irena Bosnić, v. pred.

Student:

Mateja Berta

VIROVITICA, 2016.



Stručni studij menadžmenta - Smjer: Menadžment ruralnog turizma

Obrazac 1b

ZADATAK ZAVRŠNOG RADA

Student/ica: **Berta Mateja**

JMBAG: **0307010425**

Imenovani mentor: **dr. sc. Irena Bosnić , v. pred.**

Naziv završnog rada:

Ključne odrednice neprofitnog marketinga u sektoru kulture

Puni tekst zadatka završnog rada:

U završnom radu studentica treba:

- temeljem prikupljene literature definirati i obrazložiti ključne karakteristike neprofitnog marketinga uključujući analizu marketinškog miksa te
- na primjeru Muzeja Hrvatskog Zagorja analizirati karakteristike neprofitnog marketinga u sektoru kulture.

Datum uručenja zadatka studentu 25.07.2016.

Rok za predaju završnog rada: 05.09.2016.

Dostaviti :

1. Studentu/ici:

Mentor:

dr. sc. Irena Bosnić , v. pred.

Predsjednik povjerenstva za završni rad:

Ivan Heđi, dipl.ing., pred.

KLJUČNE ODREDNICE NEPROFITNOG MARKETINGA U SEKTORU KULTURE

KEY DETERMINANTS OF NON – PROFIT MARKETING IN CULTURAL SECTOR

SAŽETAK – *Uvažavanje marketinške koncepcije i njegova odgovarajuća primjena pospješuje djelovanje svih organizacija i lakše postizanje zadanih ciljeva. S obzirom da je svrha sektora kulture očuvanje i zaštita pojedinih kulturnih dobara te njihova prezentacija široj javnosti, zadatak i smisao provedbe marketinga u kulturni i umjetnosti uključuje organizaciju ponude koja će zainteresirati ciljane posjetitelje te na taj način posredno ostvariti optimalnu distribuciju učinaka kulturnih proizvoda. Stoga je cilj ovog rada analizirati ključne odrednice neprofitnog marketinga u sektoru kulture te primjenu marketinške koncepcije i obilježja neprofitnog marketinga na primjeru Muzeja Hrvatskog Zagorja kao kulturno – umjetničke institucije koja se sastoji od pet ustrojbenih jedinica: Dvora Veliki Tabor, Galerije Antuna Augustinčića, Muzeja krapinskih neandertalaca, Muzeja Seljačkih buna i Etno – sela Kumrovec. Relevantni podaci o karakteristikama neprofitnog marketinga Muzeja Hrvatskog Zagorja prikupljeni su analizom dostupne dokumentacije te putem individualnog intervjua, a ključne teme uključile su karakteristike poslovanja, poticajne i ograničavajuće čimbenike poslovanja Muzeja Hrvatskog Zagorja, karakteristike ponude od postava muzeja do dodatnih turističko – ugostiteljskih sadržaja na temelju kojih je moguće steći određenu konkurentsku prednost u odnosu na ostale muzeje u Hrvatskoj, trendove u kretanju potražnje, obilježja pojedinih elemenata marketing miksa te marketinške strategije koje primjenjuju za jačanje pozicije na tržištu i veću konkurentnost. Rezultati istraživanja omogućit će određivanje smjernica za uspješnu primjenu marketing koncepcije u kulturno – umjetničkim ustanovama.*

Ključne riječi: *neprofitni marketing, neprofitne organizacije, kulturne institucije, Muzeji Hrvatskog zagorja*

SUMMARY – *Accepting marketing conceptions and its corresponding use will improve activity of all organizations and will easily accomplish default goals. Considering that purpose of all cultural sector is preservation and protection certain cultural goods as well as their presentation to general public, mission and purpose of implementing marketing in culture and art includes organizations of some specific offers which will interest target visitors and in that*

way will indirectly achieve optimal distribution effects of cultural products. Therefore the aim of this study is to analyze key guidelines of non-profit marketing in cultural sector as well implementing marketing concept and features of non-profit marketing on the example of “Museums of Croatian Zagorje” as cultural artistic institution which consists of five structural units: “Dvor veliki tabor”, “Gallery Antun Augustinčić”, “Museum Krapina Neanderthal”, “Museum Peasants’ Revolt” and “Museum old village Kumrovec”. The relevant information about characteristic of non-profit marketing of “Museum Of Croatian Zagorje” were collected by analyzing available documentation and through individual interviews and in which main themes have included business characteristics, stimulating and limiting facts of business of “Museum of Croatian Zagorje”, specific offers from insight of museum material to additionally touristic and catering facilities on which it is possible to take competitive advantage on the other museums in Croatia, specific trends upon requests, characteristics features of elements marketing mix and marketing strategies which are used for strengthen position on market and bigger competition. Research results will enable define guidelines for successful application of marketing conception in cultural and art foundation.

Key words : *non-profit marketing, non-profit organizations, cultural institutions, “Museum of Croatian Zagorje”*

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. MARKETING KONCEPCIJA – TEMELJNA POLAZIŠTA.....	2
2.1. Pojmovno određenje marketinga	2
2.2. Karakteristike neprofitnog marketinga	2
3. NEPROFITNI MARKETING U SEKTORU KULTURE	5
3.1. Marketing strategija neprofitnih organizacija.....	6
3.2. Marketinški miks kulturnih ustanova	7
4. PRIMJENA NEPROFITNOG MARKETINA U SEKTORU KULTURE NA PRIMJERU MUZEJA HRVATSKOG ZAGORJA	9
4.1. Metodologija.....	10
4.2. Rezultati i rasprava	11
4.2.1. Organizacija poslovanja muzeja.....	11
4.2.2. Analiza ponude, potražnje i okruženja Muzeja Hrvatskog zagorja	12
4.2.3. Marketinški miks Muzeja Hrvatskog zagorja.....	20
4.2.4. Marketing strategije Muzeja Hrvatskog zagorja	24
5. ZAKLJUČAK	27
6. LITERATURA.....	28
7. POPIS ILUSTRACIJA.....	30

1. UVOD

Neprofitnim organizacijama je glavna djelatnost zadovoljavanje potreba društva i zajednice. U neprofitne organizacije mogu se ubrojiti obrazovne ustanove, muzeji, bolnice, sportske udruge, razne humanitarne organizacije, sindikati, javna uprava, dobrotvorna društva, neprofitne nevladine organizacije, udruženja građana i slično. Cilj ovoga rada je prikazati ključna obilježja neprofitnog marketinga u sektoru kulture s obzirom da uvažavanje marketinške koncepcije i njegova odgovarajuća primjena pospješuje djelovanje svih organizacija i doprinosi boljim poslovnim rezultatima te jačanju konkurentnosti na tržištu. U radu se analiziraju odrednice neprofitnog marketinga u sektoru kulture te primjena marketinške koncepcije na primjeru Muzeja Hrvatskog Zagorja kao kulturno – umjetničke institucije koja se sastoji od pet ustrojbenih jedinica: Dvora Veliki Tabor, Galerije Antuna Augustinčića, Muzeja krapinskih neandertalaca, Muzeja Seljačkih buna i Etno – sela Kumrovec. Relevantni podaci o karakteristikama neprofitnog marketinga Muzeja Hrvatskog Zagorja prikupljeni su analizom dostupne dokumentacije te putem individualnog intervjua.

Struktura rada se nakon uvodnog dijela sastoji od tri osnovne cjeline krenuvši sa temeljnim polazištima marketinga u kojemu se pojmovno određuje marketing te se prikazuju osnovne karakteristike neprofitnog marketinga. U trećoj cjelini opisuje se neprofitni marketing u sektoru kulture te su u njemu razrađene marketing strategija neprofitnih organizacija i marketing miks kulturnih ustanova. U četvrtoj cjelini opisuje se primjena neprofitnog marketinga u sektoru kulture na primjeru Muzeja Hrvatskog Zagorja. Raspisana je metodologija te rezultati dobiveni na temelju prikupljenih podataka, koji su raspoređeni prema pojedinim područjima istraživanja. Na kraju rada izveden je zaključak koji prikazuje konačna razmatranja dobivena na temelju napisanog rada, te provedenog istraživanja.

2. MARKETING KONCEPCIJA – TEMELJNA POLAZIŠTA

Uspjeh svake organizacije ovisi o marketinškoj sposobnosti. Poslovne funkcije poput financija, računovodstva i/ili operative nisu dovoljne za poslovanje organizacije ukoliko nema potražnje pomoću koje organizacija ostvaruje dobit (Kotler i Keller, 2008).

2.1. Pojmovno određenje marketinga

Iako svi smatraju marketing alatom za ostvarivanje što veće prodaje i zarade njegovo poželjno tumačenje je da zadovoljava potrebe potrošača (Kotler i sur., 2006). Marketing se definira kao „socijalni i upravljački proces kojim pojedinci i skupine dobivaju što trebaju i žele putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima“ (Kotler i sur., 2006:6), dok prema Kotler i Keller (2008:5) marketing podrazumijeva „profitabilno ispunjavanje potreba“.

Marketingom se bave menadžeri kako bi uvidjeli potrebe na tržištu, izmjerili opseg i postojanje mogućnosti za zaradom (Kotler i sur., 2006). Prema potrebama i željama potrošača razvijaju se i proizvode novi proizvodi te osmišljaju usluge koje se potom promoviraju i distribuiraju na tržište na kojem se vrši razmjena dobara (Previšić, Bratko, 2001). Uz navedeno, glavna zadaća suvremenog marketinga je pridobiti povjerenje i lojalnost potrošača (Pavičić, 2003), pri čemu se ciljevi marketinga mogu podijeliti na:

- povećanje ukupne potrošnje od strane potrošača,
- maksimalno zadovoljenje potreba potrošača,
- odabir ciljne skupine kojoj je neki proizvod namijenjen i
- poboljšavanje kvalitete života (Previšić, Bratko, 2001).

Kako bi ostvarili glavne spomenute zadaće i zadane ciljeve, marketing se mora promatrati „kao skup aktivnosti koje planiraju i provode pojedinci i organizacije (mikro razina), ali i kao društveni proces u koji su uključeni svi društveni subjekti (makro razina)“ (Pavičić, 2003:28).

2.2. Karakteristike neprofitnog marketinga

„Neprofitni marketing se oslanja na međuzavisnosti između marketinga i društvenog sustava, uključivši i utjecaj konvencionalnog marketinga na društvo, kao i primjenu marketing – instrumentacija i koncepata na društvene probleme i mogućnosti“ (Meler, 2003:49). Ova vrsta marketinga je dobila ime neposlovni marketing, jer se radi o izvangospodarskim djelatnostima. Ovdje dolazi do razmjene opipljivih i neopipljivih elemenata putem različitih

medijskih pomagala. Pojam neprofitni govori kako se profit ne ostvaruje i nije cilj poslovanja već su u centru pozornosti društvene aktivnosti, dobrotvorne djelatnosti udruga, kulturne manifestacije i sl., koje u nekom vremenskom razdoblju doprinose društvenim promjenama, a itekako su poslovno orijentirane (Meler, 2003).

Neprofitni marketing možemo rasporediti u dvije temeljne cjeline, a to su: marketing neprofitnih organizacija i društveni marketing. *Marketing neprofitnih organizacija* je aktivnost u koju spada planiranje, provedba, distribucija djelovanja određene neprofitne organizacije u svrhu ostvarenja nekog društvenog interesa (Pavičić, 2003). Temelji se na tri važna čimbenika: porast privatizacije, porast volonterstva i smanjenje potpore neprofitnim organizacijama. Njegovu važnost moguće je sagledati uz činjenicu da marketing neprofitnih organizacija pomaže organizacijama da lakše dođu do zacrtanih ciljeva i kako već znamo, neprofitne organizacije su osnovane radi rješavanja društvenih problema i radi boljitka u društvu, a marketing ima velik, pozitivan utjecaj na to. Neprofitne organizacije obilježava sama njihova vrijednost, jer osim novca i usluga, one ljudima pružaju utjehu i savjete (Pavičić, 2003).

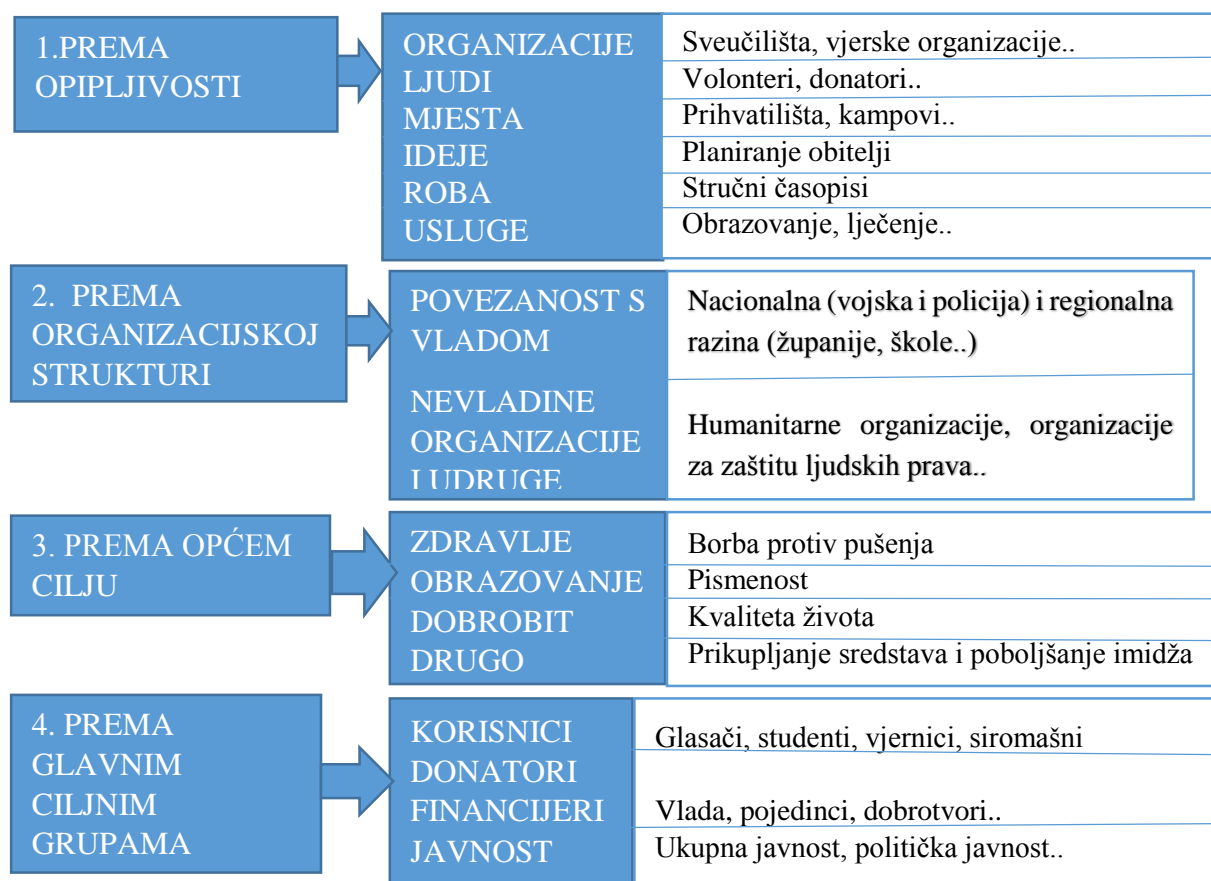
Neprofitne se organizacije mogu pojaviti u različitim oblicima od kojih su najpoznatije ustanove/institucije, udruge te zaklade i fundacije (Meler, 2003). *Ustanove* su „pravne osobe koje se osnivaju za trajno obavljanje djelatnosti odgoja i obrazovanja, znanosti, kulture, informiranja, športa, tjelesne kulture, tehničke kulture, skrbi o djeci, zdravstva, socijalne skrbi, skrbi o invalidima, i druge djelatnosti, ako se ne obavljaju radi stjecanja dobiti“ (čl. 1. st. 1. Zakona o ustanovama, NN 76/93). *Udruge* predstavljaju „svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba koje se, radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, zaštitu okoliša i prirode i održivi razvoj, te za humanitarna, socijalna, kulturna, odgojno-obrazovna, znanstvena, sportska, zdravstvena, tehnička, informacijska, strukovna ili druga uvjerenja i ciljeve koji nisu u suprotnosti s Ustavom i zakonom, a bez namjere stjecanja dobiti ili drugih gospodarski procjenjivih koristi, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje toga oblika udruživanja“ (čl. 4. st. 1. Zakona o udrugama, NN 74/14). *Zaklade* funkcioniraju na način da su temelj svake zaklade ljudi/dobrotvori koji se dobrovoljno odriču dijela svoje imovine u svrhu zbog koje je zaklada osnovana, primjerice da pomognu bolesnima, dok se kod fundacija prikupljena sredstva stavljaju na raspolaganje pojedincima (Meler, 2003).

Uz navedeno postoji i niz različitih klasifikacija koje možemo pronaći u literaturi što proizlazi iz velikog niza raznih tipova neprofitnih organizacija. Prema Pavičiću (2000) svaka klasifikacija se mora prilagoditi svrsi kojoj je namijenjena, dosadašnjim klasifikacijama, zakonima, normama, okruženju, terminologiji, dosadašnjoj praksi. Najčešća klasifikacija

neprofitnih organizacija dijeli ih na osnovne neprofitne organizacije (obrazovne, umjetnost i kultura, zdravstvena i socijalna zaštita, vjerske institucije, sport, političke organizacije i sindikati, znanstveno – istraživačke organizacije, pokreti, udruženja, ideje, humanitarne organizacije) i ishodišno srodne neprofitne organizacije (država i državne institucije).

Osim toga postoji i opća klasifikacija mogućih sudionika i smjernica akriivnosti marketinga u neprofitnim organizacijama (Slika 1) koja se dijeli na četiri podskupine: prema opipljivosti, prema organizacijskoj strukturi, prema općem cilju i prema glavnim ciljnim skupinama.

Slika 1: Opća klasifikacija mogućih sudionika i smjernica aktivnosti marketinga u neprofitnim organizacijama



Izvor: Prilagođeno prema Pavičić, J. (2003): Strategija marketinga neprofitnih organizacija.

Zagreb: Masmedia, str. 33

Druga sastavnica neprofitnog marketinga je **društveni marketing** koji utječe na promjene u ponašanju pojedinca ili skupine. U središtu pozornosti je pokretanje društvenih akcija, radi lakšeg prihvaćanja društvenih ideja, rješavanja društvenih problema, zadovoljenja potreba

društva i sl. Cilj društvenog marketinga je samoaktualizacija društva u obliku obrazovanja, kulturnog uzdizanja, zdravstvene ili pak humanitarne pomoći. Ciljna skupina se prilagođava temi poduzete aktivnosti. Osim na standard življenja, društveni marketing utječe i na kulturne vrijednosti i norme (Meler, 2003).

3. NEPROFITNI MARKETING U SEKTORU KULTURE

Kada se govori o neprofitnom marketingu u sektoru kulture treba istaknuti kulturne ustanove kao jedan od najznačajnijih oblika neprofitnih organizacija. Kulturne ustanove su neprofitne organizacije čiji je marketing usmjeren prema zadovoljenju potreba korisnika (Meler, 2003). Oni također svoje proizvode i usluge nude na tržištu tj. kvazi – tržištu. Rezultat rada kulturnih ustanova je kulturni proizvod koji predstavlja nematerijalne usluge i ne pridonosi izravno stvaranju dohotka. Proizvodi kulturnih ustanova su većinom kvalitativni s naglašenim nematerijalnim komponentama. Kako bi proizvod mogao biti dio razmjene na tržištu mora sadržavati upotrebnu vrijednost. Stoga se, stvarajući kulturni proizvod potrebno staviti na mjesto kupca jer kupac mora steći zadovoljenje potreba za nematerijalnim (Meler, 2003).

Sektor kulture postao je interesantan znanstvenoj i stručnoj javnosti prije više od četrdeset godina, a u sklopu proučavanja su tri temeljne odrednice svakog suvremenog društva: država, zajednica ljudi i tržište, koje čine društvo prepoznatljivim, poželjnim i sl. Sektor kulture i društvena odgovornost usko su povezani, kao i razvoj i nastanak države koja sudjeluje u mnogim neprofitnim aktivnostima, pa tako i kulturnim institucijama (Pavičić, 2003). Svrha sektora kulture jest očuvanje i zaštita prošlosti, odnosno određenih kulturnih dobara, dok je uloga neprofitnog marketinga zainteresirati ciljane posjetitelje da posjete kulturnu instituciju i tako zadovoljiti vlastite potrebe. Kulturni marketing treba sadržavati jednu određenu notu odgovornosti prema lokalnim stanovnicima i posjetiteljima iz čega se može razviti odgovoran marketing, koji želje stanovnika i turista svodi na maksimalno zadovoljene, a s druge strane nastoji očuvati kulturne izložake (Jelinčić, 2010).

Marketing se može primijeniti na različite kulturne djelatnosti kao što su: filmska djelatnost (snimanje, prikazivanje, distribucija filmova), videodjelatnost, djelatnost radija i televizije, umjetničko i književno stvaralaštvo, djelatnosti objekata za kulturne priredbe, djelatnosti sajmovi (tu spadaju i zabavni parkovi), djelatnosti novinskih agencija, djelatnosti knjižnica i arhiva i djelatnosti muzeja, zaštite povijesnih mjesta, kulturnih građevina (Pavičić i sur.,2006). Neprofitni marketing se u kulturnim ustanovama provodi na način da se istraže

potrebe za proizvodima kulturnih ustanova, na temelju istraživanja razvijaju kulturni proizvodi, prikupljaju financijska sredstva potrebna za programe rada te stvori imidž u okruženju na kojem ustanova djeluje (Meler,2003). Dakle, glavni zadatak i smisao provedbe marketinga u kulturni i umjetnosti je da organizira ponudu, artikulira mogućnosti i postigne optimalnu distribuciju učinaka kulturnih proizvoda. Time se postiže ne ono što se naziva masovnom potrošnjom, već se obavlja proces pomoću kojega se dolazi do zadovoljenja potreba na višoj razini (Pavičić i sur.,2006).

3.1. Marketing strategija neprofitnih organizacija

„Strategija marketinga predstavlja mogućnost da svi zainteresirani sudionici spoznaju osnovne dugoročne marketinške ciljeve na ciljnom tržištu, jednako kao i mogućnosti za njihovo ostvarenje u danom okruženju uz kvalitetno osiguravanje potrebnih resursa“ (Pavičić, 2001: 110). Kada se razmatra marketing strategija u sektoru kulture treba voditi računa o načinu diferenciranja potrošača proizvoda u kulturi na stvarne potrošače, relativne nepotrošače (suzdržavanje od potrošnje iz subjektivnih i objektivnih razloga) te apsolutni nepotrošači (zbog psihičkih ili fizičkih razloga nisu potrošači). Marketing strategiju je potrebno okrenuti prema relativnim nepotrošačima, koji su radi neinformiranosti, nedostatka financija, nezadovoljstva proizvodom suzdržani od potrošnje (Jurić Bulatović, 1996).

Marketing strategija treba izražavati plan aktivnosti za postizanje zadanih ciljeva i ona je na prvi pogled vrlo jednostavna: “relativne nepotrošače kulturnog proizvoda” nizom aktivnosti prevesti u “stvarne potrošače” kulturnog proizvoda. Kulturni proizvod nužno je spretno i vješto upakirati, odrediti mu cijenu, ponuditi tržištu i na koncu prodati. (Jurić Bulatović, 1996). Za što uspješnije upravljanje marketingom potrebno je sve marketinške aktivnosti sažeti u jedan marketing plan koji predstavlja instrument za organiziranje poduzetničkih resursa (Jelinčić, 2010).

Na početku je potrebno utvrditi misiju, te koji su nam ciljevi, politika i strategija marketinga, jer je to osnova za daljnji razvoj marketinga kulturnih institucija (Pavičić i sur.,2006). Misija predstavlja svrhu postojanja poduzeća, te određuje područja aktivnosti institucije (Pavičić i sur.,2006), daje nam smjernice za aktivnosti u budućnosti, da bi se lakše uklonile prijetnje i nejasnoće. Ako sudionici u organizaciji neznanju točne zadatke, znači da misija nije dovoljno dobro postavljena. Kako se misija definira unaprijed, nemoguće ju je kasnije prilagođavati potrebama tržišta, gdje može doći do problema. Stoga je važno definirati

misiju na način da bude dovoljno općenita i da obuhvati sva područja kojima se neprofitna organizacija može baviti (Alfirević i sur., 2013). Dok vizija predstavlja sliku realne budućnosti organizacije i uključuje načine na koje će organizacija stvoriti željenu budućnost (Pavičić i sur., 2006). Internom analizom se provjerava čime institucija raspolaže u smislu financija, donacija, osoblja/volontera, dosadašnje zadovoljstvo korisnika. Nakon provedene samoanalize ili interne analize mogu se osmisliti strateški i kratkoročni marketing planovi koji nam daju odgovore na pitanja: kuda se želi ići?, na koji način će se tamo stići?, kojim financijskim sredstvima će se koristiti? i tako se dolazi do konačne misije koja je općekoristan cilj i glavna svrha poslovanja kulturne institucije (Meler, 2003).

Ciljevi su iskazane tvrdnje koje kulturna institucija želi postići u budućnosti uz pomoć marketinških aktivnosti. Ciljevi utječu na ostvarenje programa i uspjeh cijelog poslovnog procesa s obzirom da oni za organizaciju:

- daju smjernice za planiranje strategija (organizacija točno zna šta želi postići),
- čine osnovicu za mjerenje ostvarenog (kada organizacija unaprijed zna što treba učiniti, to je lakše kasnije ocijeniti),
- pokazuju jesu li strategije i taktike djelotvorne,
- predstavljaju osnovicu za predviđanje proračuna (koliki je budžet potreban za realizaciju ciljeva) te
- potiču timski rad (svaki volonter ima svoju ulogu u ostvarenju ciljeva) (Previšić i Bratko, 2001)

Na definirane ciljeve nadovezuje se taktika koja će ih ostvariti (Meler, 2003). Strategija je „pothvat s dugoročnim ciljevima o tome kako nešto osvojiti ili obraniti“ (Ruža, 1988:180). Strateškim planom moramo odrediti dugoročne smjerove djelovanja i potrebne resurse, te način na koji će se postići konkurentna prednost (Pavičić i sur., 2006). Najvažnija strategija neprofitnih organizacija je zapravo program bez kojeg će neprofitna organizacija teško ostvariti svoje ciljeve. Program mora biti inovativan (nov, bolji) i dobro proveden (Meler, 2003).

3.2. Marketinški miks kulturnih ustanova

„Marketing miks predstavlja skup marketinških instrumenata, kojima firma upravlja kako bi postigla što bolju reakciju na ciljnom tržištu“ (Vujović, 2013:1). Četiri su ključna elementa marketing miksa (4P): proizvod/usluga, cijena, distribucija i promocija (Pavičić i sur., 2006). Marketinški miks je potreban za planiranje i provedbu svih marketing aktivnosti jedne kulturne institucije (Pavičić i sur., 2006).

Proizvod (opipljivo) ili usluga (ne opipljivo) ključne su odrednice marketing miksa, a ponuđeni su kao predmeti razmjene na tržištu radi zadovoljenja želja i potreba kupaca te predstavljaju temelj za razvijanje ostalih elemenata marketing miksa. S obzirom na današnje želje i potrebe kupaca poseban izazov kulturnim institucijama jest razvoj novih proizvoda s kojim se osvajaju i neka nova tržišta (Alfirević i sur., 2013). Kulturne ustanove same biraju koje će proizvode ponuditi ciljnoj skupini. Da bi lakše donijeli odluku potrebno je istražiti kulturno tržište tj. njegovu potražnju za kulturnim proizvodima, ali i koje proizvode nudi konkurencija. Međutim, treba voditi računa o tome da kulturne ustanove ne nude pojedinačne proizvode, već skup proizvoda koji imaju svoju širinu i dubinu koja ima mogućnost zadovoljiti raznovrsne potrebe korisnika, ali i ostvariti neki financijski rezultat ustanovi. Stoga, svi ti proizvodi moraju prolaziti kroz redovite revizije stručnjaka te ih je potrebno modificirati kako potrošačima ne bi postali monotoni (Meler, 2003).

Cijena kulturnih proizvoda je količina novca koju je kupac spreman platiti za proizvod/uslugu (Alfirević i sur., 2013), a sastoji se od ekonomske i neekonomske cijene. Sav prihod usmjerava se za naknadu troškova i razvoj kulturne institucije (Pavičić i sur., 2006). Međutim, kulturne institucije ne snose same troškove svojih proizvoda i usluga već to za njih radi država, sponzori, donatori i sl., pa se i cijene definiraju na drugačiji način (Alfirević i sur., 2013). Cijena je pokazatelj kvalitete proizvoda. Ako je potražnja za proizvodom mala iako je on besplatan, to znači da mu kvaliteta nije dobra te da se treba nešto poduzeti. (Meler, 2003).

Prodaja i distribucija imaju zadatak učiniti kulturni proizvod dostupnim za sve kupce koji žele tim proizvodom zadovoljiti svoje potrebe. Kulturne ustanove definiraju svoju prodaju uspješnom ako je program zadovoljio potražnju, čime je ona opravdala vlastito postojanje, te da je postignutim dohotkom pokrila svoje osnovne troškove i pomogla nekoj instituciji (Meler, 2003). Distribucija, kao što je već prethodno navedeno, ima zadatak proizvod učiniti dostupnim većem broju korisnika (Meler, 2003). Kod kulturnih institucija posrednici su većinom volonteri koji proizvode/usluge mogu isporučiti izravno (licem u lice) ili pak na daljinu (internetom, telefonom i sl.) (Alfirević i sur., 2013). Cilj distribucije je, između ostalog, djelovati na potencijalne korisnike radi povećanja potražnje za kulturnim proizvodima (Meler, 2003). Distribucijski kanali se moraju prilagođavati kupcima, jer svaki kupac želi primiti proizvod/uslugu na svoj način. Isto tako treba voditi računa i o troškovima distribucije i naći najprihvatljivije rješenje i za organizaciju i za kupca. Osim toga distribuciju treba prilagoditi i obilježjima proizvoda/usluge, jer postoje osnovni proizvodi usmjereni prema ciljnoj skupini i izvedeni koji privlače druge ciljne skupine (Alfirević i sur., 2013).

Promocija podrazumijeva privlačenje ciljnih skupina da kupi određeni proizvod/uslugu. Ona predstavlja komunikaciju s kupcima, a temelj promocije je poruka koja sadrži emociju, sadržaj, poticaj na kupnju (Alfirević i sur., 2013). Dozvoljeno je primjenjivati direktni marketing koji predstavlja komunikaciju s poželjnim i perspektivnim kupcima (Pavičić i sur., 2006), a da je poruka ispravno primljena možemo utvrditi na temelju reakcije kupca (Alfirević i sur., 2013). Promocija sadrži faze planiranja, provedbe i kontrole komunikacijskih aktivnosti vezanih za slanje poruke. Kulturni proizvodi mogu se promovirati putem društvenih mreža odnosno interneta, tv – a, radia, novina i časopisa i sl. (Alfirević i sur., 2013).

4. PRIMJENA NEPROFITNOG MARKETINA U SEKTORU KULTURE NA PRIMJERU MUZEJA HRVATSKOG ZAGORJA

Muzej predstavlja instituciju i zgradu koja otkriva, istražuje, sakuplja i čuva predmete koji imaju umjetničko, znanstveno ili pak neko drugo značenje i veliku vrijednost. U muzeje dolaze posjetitelji koji gledaju i uče o muzejskim izlošcima, jer svaki izložak iza sebe ima jednu svoju priču, te tako šire svoje znanje o kulturi, povijesti, znanosti i sl. (Jukić Pranjić i Bračun Filipović, 2012). Muzej može imati stalnu postavu tj. trajno izloženu zbirku predmeta ili pak povremene izložbe čija postava traje kraće i u različitim muzejima. U sklopu muzeja se također nalazi i prostor za restauraciju i prepariranje muzejskih predmeta. Muzeje možemo podijeliti na: arheološke, umjetničke muzeje i galerije, tehničke muzeje, povijesne muzeje, etnografske muzeje, prirodoslovne, gradske i regionalne (Jukić Pranjić i Bračun Filipović, 2012).

Muzeji kao kulturno – umjetničke ustanove sve više se okreću prema primjeni marketing koncepcije u svome poslovanju. U tom smislu, nastoje uspostaviti komunikaciju s potencijalnim posjetiteljima putem redovitog objavljivanja kataloga s izlošcima, zatim izrađuju i prodaju suvenire, organiziraju predavanja za odrasle te različite radionice za djecu. Osim toga, gotovo svi muzeji imaju svoje internetske stranice na kojima se nalaze sve informacije vezane za muzej. U Hrvatskoj djeluje 152 muzeja. Svake se godine u siječnju održava „Noć muzeja“ kada muzeji rade do poslije ponoći i privlače posjetitelje raznim radionicama s ciljem da zainteresiraju širu javnost za kulturu, dok se 18. svibnja obilježava 'Međunarodni dan muzeja' (Jukić Pranjić i Bračun Filipović, 2012).

4.1. Metodologija

Za potrebe ovoga rada istražiti će se ključne odrednice neprofitnog marketinga u sektoru kulture na primjeru Muzeja Hrvatskog Zagorja kao neprofitne organizacije, odnosno kulturno – umjetničke ustanove koja je osnovana 1992. godine i ustrojena je od pet ustrojbenih jedinica: Dvora Veliki Tabor, Galerije Antuna Augustinčića, Muzeja krapinskih neandertalaca, Muzeja Seljačkih buna i Etno – sela Kumrovec. Cilj istraživanja bio je analizirati primjenu marketing koncepcije te prikupiti podatke o obilježjima neprofitnog marketinga kojim svaka kulturno - umjetnička institucija, u ovom slučaju muzej, mora upravljati kako bi zadovoljila potrebe svojih korisnika i bila konkurentan na tržištu. Relevantni podaci o karakteristikama neprofitnog marketinga Muzeja Hrvatskog Zagorja prikupljeni su analizom dostupne dokumentacije te putem individualnog intervjua¹ s voditeljicom marketinga. Intervju je proveden 15.6.2016. godine, a svrha intervjua i istraživački zadaci bili su:

1. utvrditi karakteristike poslovanja Muzeja Hrvatskog Zagorja s obzirom na organizacijsku strukturu, broj zaposlenih te način financiranja,
2. utvrditi karakteristike ponude Muzeja Hrvatskog Zagorja, od postava muzeja do dodatnih turističko-ugostiteljskih sadržaja na temelju kojih je moguće steći određenu konkurentsku prednost u odnosu na ostale muzeje u Hrvatskoj,
3. istražiti trendove u turističkoj potražnji uključujući obilježja posjetitelja, njihovo zadovoljstvo ponudom te trendove u rastu broja posjetitelja u zadnjih 5 godina,
4. utvrditi obilježja elementa marketinškog miksa Muzeja Hrvatskog zagorja, odnosno karakteristike proizvoda kojeg nude, na koji način formiraju cijene, koje kanale distribucije primjenjuju te karakteristike promotivnog spleta, te
5. utvrditi koje marketinške strategije primjenjuju za jačanje pozicije na tržištu i veću konkurentnost te poticajne i ograničavajuće čimbenike poslovanja Muzeja Hrvatskog Zagorja.

¹ "Individualni intervjua odvija se u nazočnosti dviju osoba, one koja intervjuira (istraživač) i one koja je intervjuirana (ispitanik). S obzirom na formalnost i razinu strukturiranosti individualni intervjua može varirati od nestrukturiranog preko polustrukturiranog do strukturiranog, pri čemu se ovisno o razini strukturiranosti, može odvijati u standardiziranim ili nestandardiziranim uvjetima, što prvenstveno ovisi o problematici koja je predmetom istraživanja, tema o kojima se razgovara, kao i o podacima koji se tijekom intervjua namjeravaju dobiti" (Bedeković, 2011.:130).

4.2. Rezultati i rasprava

Na temelju provedenog intervjua sa voditeljicom marketing odjela Muzeja Hrvatskog zagorja gospođom Martinom Ebner Petrinc prikupljeni su podatci o organizacijskom poslovanju muzeja, obilježjima ponude i potražnje, marketinškom miksu i strategijama napretka koje provode, a sve u svrhu zadovoljavanja potreba i želja potrošača proizvoda i usluga koje nude Muzeji Hrvatskog zagorja.

4.2.1. Organizacija poslovanja muzeja

Muzeji Hrvatskog zagorja (MHZ)² sastoje se od pet ustrojbenih jedinica, a to su: Dvor Veliki tabor, Galerija Antuna Augustinčića, Muzej krapinskih neandertalaca, Muzej seljačkih buna i Muzej "Staro selo Kumrovec". Sjedište je stacionirano u Muzeju seljačkih buna u Gornjim Stubici. Svaki od muzeja ima svoju vlastitu blagajnu, a svi podatci pohranjuju se u računovodstvu smještenom u glavnom sjedištu. Odjel marketinga ustrojen je u Muzejima Hrvatskog zagorja kao dio Službe za financije, a za provedbu aktivnosti zadužena je voditeljica marketinga Martina Ebner Petrinc koja koordinira poslovanje s voditeljima ustrojbenih jedinica i uredom ravnateljice. Voditeljica marketinga je određena za informiranje ispred ustanove, a internim Planom u slučaju opasnosti zadužena je i za izradu priopćenja za javnost u kriznim situacijama. Odjel za marketing služi kao strateška i operativna potpora svim ustrojbenim jedinicama MHZ-a te vodi *press – clipping* za čitavu ustanovu i zadužen je za praćenje medijskih analiza, oblikovanje obavijesti za medije te kontinuirano slanje informacija o radu muzeja medijima. Odjel marketinga vodi adresar uzvanika za događanja i izložbe, te komunicira s donatorima i sponzorima i priprema sponzorske pakete. Ciljanim alatima i akcijama odjel marketinga podiže svijest u javnosti o djelovanju Muzeja Hrvatskog zagorja čime se javnosti osigurava transparentan uvid u poslovanje i rad Muzeja. Učinkovito se promiču posebnosti i odlični rezultati rada Muzeja. Broj stalnih zaposlenika unutar ovih pet jedinica iznosi 53, a osim toga svake godine zapošljavaju nekoliko osoba na ugovor zaduženih za održavanje muzeja odnosno njihovih interijera i eksterijera, te određeni broj osoba koje su potrebne za rad kada se održavaju veće manifestacije u muzejima, radionice, raznorazni programi i slično, no na žalost nemaju zaposlene volontere. Financijska sredstva potrebna za održavanje manifestacija i rad muzeja dobivaju od Ministarstva kulture, no osim toga tu su još i razne donacije i sponzorstva. Odjel marketinga održava komunikaciju s mnogobrojnim

² U nastavku će se za Muzeje Hrvatskog zagorja koristiti skraćena MHZ.

sponzorima, partnerima te dugogodišnjim suradnicima kao i članovima raznih udruga s kojima Muzeji surađuju. Među sponzorima ističu se: Karlovačka pivovara, Coca – cola, Jana vode s okusom koji kao takvi doniraju piće, hranu, majice i ostalu odjeću potrebnu za Viteški turnir i druge manifestacije. Izložbe i programi u svakoj od kulturnih jedinica provode se u suradnji s partnerima kao što su: Turističke zajednice Gornja stubica i Donja stubica, Krapinsko – zagorska županija, Grad Krapina, suradnja s arheolozima i sl.

4.2.2. Analiza ponude, potražnje i okruženja Muzeja Hrvatskog zagorja

Ponuda Muzeja Hrvatskog zagorja sadrži stalni postav svake pojedine sastavnice Muzeja. Osim toga Galerija Antuna Augustinčića osim unutarnjeg postava ima i park skulptura uokolo Galerije. U Muzeju krapinskih neandertalaca se osim skulptura pračovjeka mogu vidjeti stijene, fosili biljaka, životinja, dokumentacija profesora Kramberga koji je i zadužen za ovo nalazište, a oko muzeja je šetnica. Muzej Seljačkih buna ima lijepo uređen park i kilometar dugu šetnicu koja vodi do Gupčeve lipe. Dok Etno – selo Kumrovec u sebi čuva svu tradiciju zagorskog kraja.

U ponudi je i široka paleta događaja i manifestacija kroz godinu kao što su: Noć muzeja, Viteški turnir, Srednjovjekovne igre, Seljačka buna, Dan mira u Klanjcu, listopad u Kumrovcu, advent u Muzejima Hrvatskog zagorja i sl. Osim događanja tu su i izložbe kroz godinu, brojni koncerti, marketinške aktivnosti u okviru županijskih akcija pod sloganom Bajka na dlanu. Među redovitim aktivnostima marketinškog odjela nalaze se organizacija priredbi i događanja (event management) poput team buildinga za poduzeća i tvrtke, organizacija i sudjelovanja u popularnim manifestacijama kao što su Noć i Dan muzeja, Dan mira. Muzej krapinskih neandertalaca koji je otvoren 2010. godine, te od tada, dakle već petnaest godina priprema Ljetnu geološku školu, te zimske edukativne radionice za djecu kao što su Heraldika, ručni radovi, kovačenje. U Krapini se osim toga svake godine održava i festival znanosti u sklopu kojega dolaze arheolozi, žongleri, lutkari.. Svih pet muzeja imaju svoj stalni postav, a galerija Antuna Augustinčića u Klanjcu planira 30. rujna ove godine povećati galeriju, da bi ponuda bila još veća odnosno raskošnija.

Sve gore navedene manifestacije i događanja provode se na lokalnoj razini, pa su većinom orjentirani na lokalne posjetitelje, djecu, roditelje, školske grupe i sl. Stranih posjetitelja naravno ima, poput Japanaca, Kineza, Slovenaca, Mađara, Talijana i sl., ali ne u velikom postotku, dakle prevladavaju domaći posjetitelji. Kroz sljedećih nekoliko tablica

prikazat će se broj posjetitelja po programima u svakoj od pet kulturnih jedinica za 2015. godinu.

Tablica 1: Galerija Antuna Augustinčića

Tip posjetitelja	Stalni postav	Povremene izložbe	Muzejske izložbe u drugim sredinama	Izdvojene zbirke i lokaliteti	Ukupno stalni postav + izložbe	
Odrasli	177				177	
Učenici, studenti, umirovljenici, osobe s posebnim potrebama itd.	317				317	
Grupni posjeti (odrasli) – br. osoba	97				97	
Grupni posjeti (djeca, učenici, studenti, dr.) – br. osoba	1.073				1.073	
Obiteljska ulaznica – br. osoba	8				8	
Besplatan ulaz	126				126	
Ostalo					0	
Ukupno:	1.798	0	0	0	1.798	
Edukacijski programi	Manifestacije, akcije, otvorenja, promocije i dr.	Noć muzeja	Međunarodni dan muzeja	Ostali programi (navesti koji)	Ukupno	Ukupan broj posjetitelja
					0	177
					0	317
					0	97
17					17	1.090
					0	8
61	197	237	14		509	635
					0	0
78	197	237	14	0	526	2.324

Izvor: Martina Ebner Petrinc – voditeljica odjela marketinga Muzeja Hrvatskog zagorja

Ukupan broj posjetitelja stalnog postava jest 1.798. ukupan broj posjetitelja prema pojedinim događajima iznosi 526, od čega je najveći broj dolazaka zabilježen na noći muzeja, njih 237. Sveukupan broj posjetitelja galerije Antuna Augustinčića je 2.324.

Tablica 2. Dvor Veliki tabor

Tip posjetitelja	Stalni postav	Povremene izložbe	Muzejske izložbe u drugim sredinama	Izdvojene zbirke i lokaliteti	Ukupno stalni postav + izložbe	
Odrasli	7.726				7.726	
Učenici, studenti, umirovljenici, osobe s posebnim potrebama itd.	5.906				5.906	
Grupni posjeti (odrasli) – br. osoba	897				897	
Grupni posjeti (djeca, učenici, studenti, dr.) – br. osoba	5.585			420	6.005	
Obiteljska ulaznica – br. osoba	731				731	
Besplatan ulaz	5.057			1.230	6.287	
Ostalo	0				0	
Ukupno:	25.902	0	0	1.650	27.552	
Edukacijski programi	Manifestacije, akcije, otvorenja, promocije i dr.	Noć muzeja	Međunarodni dan muzeja	Ostali programi (navesti koji)	Ukupno	Ukupan broj posjetitelja
	427		84	94	605	8.331
	190		137	32	359	6.265
201	62		34		297	1.194
520			36		556	6.561
					0	731
2.548	2.630	188	44	803	6.213	12.500
					0	0
3.269	3.309	188	335	929	8.030	35.582

Izvor: Martina Ebner Petrinec – voditeljica odjela marketinga Muzeja Hrvatskog zagorja

Ukupan broj posjetitelja stalnog postava jest 27.552. Ukupan broj posjetitelja prema pojedinim događajima iznosi 8.030, od čega je najveći broj dolazaka zabilježen na edukacijskim programima 3.269. Sveukupan broj posjetitelja Dvora Veliki Tabor je 35.582.

Tablica 3: Muzej krapinskih neandertalaca

Tip posjetitelja	Stalni postav	Povremene izložbe	Muzejske izložbe u drugim sredinama	Izdvojene zbirke i lokaliteti	Ukupno stalni postav + izložbe	
Odrasli	9.544				9.544	
Učenici, studenti, umirovljenici, osobe s posebnim potrebama itd.	7.200				7.200	
Grupni posjeti (odrasli) – br. osoba	4.357				4.357	
Grupni posjeti (djeca, učenici, studenti, dr.) – br. osoba	37.174				37.174	
Obiteljska ulaznica – br. osoba	16.849				16.849	
Besplatan ulaz	1.998	830			2.828	
Ostalo					0	
Ukupno:	77.122	830	0	0	77.952	
Edukacijski programi	Manifestacije, akcije, otvorenja, promocije i dr.	Noć muzeja	Međunarodni dan muzeja	Ostali programi (navesti koji)	Ukupno	Ukupan broj posjetitelja
			100	97	197	9.741
124			100		224	7.424
					0	4.357
946					946	38.120
36					36	16.885
314	1.110	720			2.144	4.972
					0	0
1.420	1.110	720	200	97	3.547	81.499

Izvor: Martina Ebner Petrinec – voditeljica odjela marketinga Muzeja Hrvatskog zagorja

Ukupan broj posjetitelja stalnog postava jest 77.952. Ukupan broj posjetitelja prema pojedinim događajima iznosi 3.547, od čega je najveći broj dolazaka zabilježen na edukacijskim programima 1.420. Sveukupan broj posjetitelja Muzeja krapinskih neandertalaca je 81.499.

Tablica 4: Muzej seljačkih buna

Tip posjetitelja	Stalni postav	Povremene izložbe	Muzejske izložbe u drugim sredinama	Izdvojene zbirke i lokaliteti	Ukupno stalni postav + izložbe	
Odrasli	4.038				4.038	
Učenici, studenti, umirovljenici, osobe s posebnim potrebama itd.	1.647				1.647	
Grupni posjeti (odrasli) – br. osoba	353				353	
Grupni posjeti (djeca, učenici, studenti, dr.) – br. osoba	4.930				4.930	
Obiteljska ulaznica – br. osoba					0	
Besplatan ulaz	4.661				4.661	
Ostalo					0	
Ukupno:	15.629	0	0	0	15.629	
Edukacijski programi	Manifestacije, akcije, otvorenja, promocije i dr.	Noć muzeja	Međunarodni dan muzeja	Ostali programi (navesti koji)	Ukupno	Ukupan broj posjetitelja
		261	78		339	4.377
					0	1.647
					0	353
404					404	5.334
					0	0
					0	4.661
					0	0
404	0	261	78	0	743	16.372

Izvor: Martina Ebner Petrinec – voditeljica odjela marketinga Muzeja Hrvatskog zagorja

Ukupan broj posjetitelja stalnog postava jest 15.629. Ukupan broj posjetitelja prema pojedinim događajima iznosi 743, od čega je najveći broj dolazaka zabilježen na edukacijskim programima 404. Sveukupan broj posjetitelja Muzeja seljačkih buna je 16.372.

Tablica 5: Muzej "Staro selo Kumrovec"

Tip posjetitelja	Stalni postav	Povremene izložbe	Muzejske izložbe u drugim sredinama	Izdvojene zbirke i lokaliteti	Ukupno stalni postav + izložbe	
Odrasli	15.420				15.420	
Učenici, studenti, umirovljenici, osobe s posebnim potrebama itd.	3.785				3.785	
Grupni posjeti (odrasli) – br. osoba	7.073				7.073	
Grupni posjeti (djeca, učenici, studenti, dr.) – br. osoba	12.826				12.826	
Obiteljska ulaznica – br. osoba	2.700	452			3.152	
Besplatan ulaz		452	1.480		1.932	
Ostalo					0	
Ukupno:	41.804	904	1.480	0	44.188	
Edukacijski programi	Manifestacije, akcije, otvorenja, promocije i dr.	Noć muzeja	Međunarodni dan muzeja	Ostali programi (navesti koji)	Ukupno	Ukupan broj posjetitelja
					0	15.420
					0	3.785
796					796	7.869
					0	12.826
					0	3.152
60	5.990	160	35		6.245	8.177
					0	0
856	5.990	160	35	0	7.041	51.229

Izvor: Martina Ebner Petrinec – voditeljica odjela marketinga Muzeja Hrvatskog zagorja

Ukupan broj posjetitelja stalnog postava jest 44.188. Ukupan broj posjetitelja prema pojedinim događajima iznosi 7.041, od čega je najveći broj dolazaka zabilježen na manifestacijama, akcijama, otvorenjima, promocijama i dr. 5.990. Sveukupan broj posjetitelja Muzeja "Staro selo Kumrovec" je 51.229.

Prema dobivenim podacima možemo zaljučiti kako je najposjećeniji Muzej krapinskih neandertalaca sa 81.499 posjeta, nakon njega sljedi Muzej Staro selo Kumrovac sa 51.229 posjeta nakon kojega slijedi Dvor Veliki Tabor sa 35.582 zabilježena posjeta, pa Muzej seljačkih buna sa 16.372 posjeta i na kraju Galerija Antuna Augustinčića sa 2.324 kao najslabije posjećena.

Muzeji rade na senzibiliziranju javnosti za očuvanjem kulturne i prirodne baštine, a posebno nematerijalne baštine. Aktivno doprinose razvoju Republike Hrvatske, s naglaskom na gospodarsko korištenje baštine, kao i na održivi razvoj koji podrazumijeva kulturu kao dinamični pokretač gospodarstva koji istovremeno ne narušava prirodni, društveni i kulturni identitet zemlje i regije u kojoj muzeji posluju. Muzeji su i važan element kulturne i turističke ponude Republike Hrvatske, budući da je bogatstvo kulturne i prirodne baštine jedan o glavnih razloga dolaska turista na određene destinacije. Sukladno tome, Muzeji razvijaju zajedničke programe i projekte s turističkim sektorom vezano na nacionalne strateške dokumente, poput Strategije kulturnog turizma.

Tablica 6: SWOT analiza Muzeja Hrvatskog zagorja

Snage (S)	Slabosti (W)
<ul style="list-style-type: none"> • ljudski potencijal – znanje, motiviranost i volja zaposlenika, raznovrsnost kompetencija, kompetitivnost • prepoznatljivost destinacija – u studijama MHZ lokacije ocijenjene kao najveće atrakcije u RH i Krapinsko-zagorskoj županiji • velika vrijednost u spomenicima – većina spomenika je u dobrom stanju i dostupna za razgled 	<ul style="list-style-type: none"> • visoki troškovi održavanja i veliki broj nekretnina dislociranih na makro i mikro razini, neopremljenost pojedinih prostora • nedostatak kadrova i financijskih sredstava za poslovanje sukladno standardima • nedostatak određenih kompetencija • nedovoljno resursa za istraživački i terenski rad u pojedinim UJ,

<ul style="list-style-type: none"> • atraktivni novi postavi - Muzej krapinskih neandertalaca, obnovljena jezgra Dvora Veliki Tabor, dopuna postava u Muzeju „Staro selo“ u Kumrovcu (Stara škola i Vila Kumrovec) • veliki broj registriranih zbirki • raznovrsnost programa • efikasna i fleksibilna organizacija poslovanja • dobar poslovni imidž i suradnja s brojnim udrugama, ustanovama i pojedincima • dobra međunarodna reputacija i umreženost • povezanost s lokalnom sredinom 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatak originalnih predmeta u pojedinim zbirkama vezanih uz temu stalnog postava • veliki broj zaposlenika dolazi na posao izvan regije • geografska razdvojenost UJ
Prilike (O)	Prijetnje (T)
<ul style="list-style-type: none"> • stvaranje sinergija s drugim sektorima – turizam, kulturne industrije, obrtništvo i dr. • povoljan položaj - blizina glavnog grada, granično područje s EU • mogućnost plasmana destinacija na inozemnom tržištu • otvorenost prema novim tehnologijama • dobre mogućnosti za sudjelovanje u međunarodnim projektima • rad u međunarodnim organizacijama i mrežama – otvara nove mogućnosti • mogućnost razvoja novih tržišnih niša 	<ul style="list-style-type: none"> • povećanje administracije i obima poslova koji nisu direktno vezani uz djelatnost – neselektivna primjena modela planiranja i poslovanja u kreativnom sektoru • utjecaj globalne i nacionalne financijske krize, smanjenje potpora za programe • neefikasnost i neprovedivost znatnog dijela zakonske regulative, podizanje troškova poslovanja zbog primjene određenih propisa • rast svih troškova poslovanja, posebno režijskih troškova obzirom na broj nekretina • nemogućnost novog zapošljavanja i tržišne motivacije zaposlenih

	<ul style="list-style-type: none"> • nemogućnost promidžbe na ključnim tržištima • usmjerenost autoriteta na veća gradska središta • nemogućnost nagrađivanja dobrih zaposlenika
--	---

Izvor: http://www.mhz.hr/downloads/pdf/o%20muzeju/Strateski_MHZ_2016-2019_.pdf

(14.07.2016.)

Iz SWOT analize je vidljivo da su snage prepoznatljivost i atraktivnost destinacija, velika vrijednost u spomenicima i dobar poslovni imidž i suradnja s brojnim udrugama, ustanovama i pojedincima. Slabosti su visoki troškovi održavanja, nedostatak kadrova, te nedostatak originalnih predmeta u pojedinim zbirka. Prilike su stvaranje sinergija s drugim sektorima kao što su turizam, kulturne industrije, obrtništvo i dr, mogućnost plasmana destinacija na inozemnom tržištu i dobre mogućnosti za sudjelovanje u međunarodnim projektima. Dok su prijetnje administracija, utjecaj globalne i nacionalne financijske krize i nemogućnost promidžbe na ključnim tržištima.

4.2.3. Marketinški miks Muzeja Hrvatskog zagorja

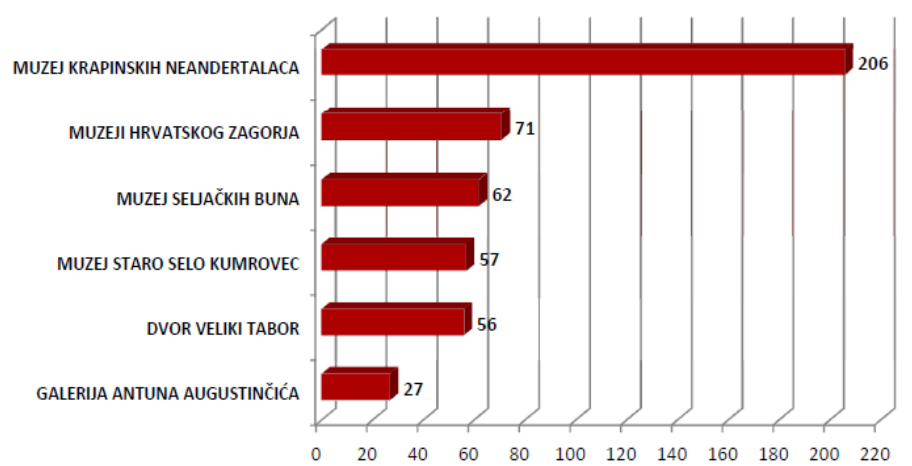
Krajnji cilj Muzeja Hrvatskog zagorja je zadovoljstvo korisnika muzejskim uslugama u bilo kojem obliku. Za kulturnu scenu nužno je kulturno tržište. Organiziranje manifestacija za krajnji cilj imaju prepoznatljiv proizvod ili edukativne i interaktivne programe koji su namijenjeni djeci i odraslima, a u konačnici rezultiraju većim posjetom turista iz tuzemstva i inozemstva, te prepoznatljivošću Muzeja Hrvatskog zagorja u regiji. U suradnji sa stručnim muzejskim osobljem, odjel koordinira sveukupno predstavljanje Muzeja, izložbenih i ostalih muzejskih programa prema javnosti i partnerima muzeja. Počevši od primjene vizualnog identiteta do istraživanja kulturnog tržišta u kontekstu prezentacije i realizacije specifičnih programa.

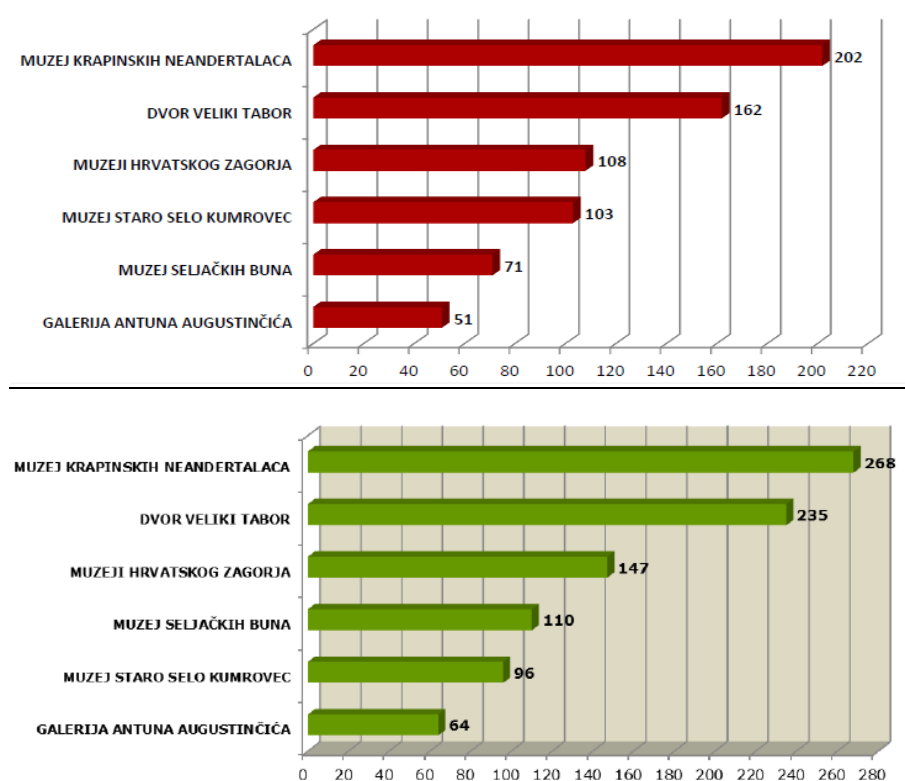
Pod kulturnim proizvodima koje nude Muzeji Hrvatskog zagorja se podrazumijevaju i prodaja ulaznica, kataloga, brošura, poklon suvenira, umjetničkih djela, ručno izrađenih radova i sl. Osim toga mogu se realizirati različiti zajednički paketi s drugim dionicima u regiji poput termi i hotela. Odjel marketinga se bavi i pripremom paketa za sponzorstva i donacije.

Cijene ulaznica za posjet Muzeju krapinskih neandertalaca su 50 kuna za odrasle i 20 kuna za djecu. Ulaznice za ostale četiri kulturne jedinice su 20 kuna za odrasle i 10 kuna za djecu, a za posjete u grupama dobiva se 20% popusta, te tada cijene ulaznica iznosi 16 kuna za odrasle i 8 kuna za djecu i umirovljenike. Uz to grupe, osobito dječje skupine, dobivaju i kostimirano stručno vodstvo koje im detaljno dočarava ustanovu koju posjećuju.

Osnovni i najbitniji element rada marketinškog odjela je promidžba, odnosno komuniciranje s javnošću putem medija, web-a, reklamnih spotova, te putem internet marketinga te organizacijom marketinških akcija čiji je cilj stvoriti prepoznatljiv i atraktivan brend institucije. Muzeji imaju i ugovore sa domaćim radio postajama, te ih se promovira u kulturnim minutama (emisija 'Ljeto u Zagorskim postajama'). Redovito se prati i promocija Muzeja na Danima hrvatskog turizma, dodjela nagrada i priznanja za uspješan rad, djelovanje u UHPI i koordinacija programa s turističkim agencijama, suradnja s HTZ i priprema materijala za natječaje HTZ-a i Ministarstva turizma te redovito praćenje natječaja objavljenih na internetu. Odjel marketinga kao glavni cilj ima sustavnu suradnju s medijima kako ne bi izostala niti u kojem trenutku veza između MHZ-a i institucija u njihovom okruženju, kao i u regiji. U nastavku će biti prikazana analiza medijskih objava za 2011., 2012. i 2013. godinu. Analiza će obuhvatiti prikaz broja medijskih objava u svakoj godini, ocjene od strane čitatelja te analizu medija koji su najviše objavljivali o muzejima.

Grafički prikaz 1. Broj medijskih objava u 2011. i 2012. i 2013. godini za svaki muzej pojedinačno





Izvor: <http://www.mhz.hr/downloads/pdf/marketing/Muzeji%20Hrvatskog%20zagorja%20-%20godišnja%20analiza%20-%202011.%20godina.pdf> (27.06.2016.)

Na prvom grafičkom prikazu možemo vidjeti kako je u 2011. godini Muzej krapinskih neandertalaca najveći broj puta, 206, bio medijski eksponiran. Nakon njega slijedi MHZ kao cjelina, 71 medijska objava, Muzej seljačkih buna sa 62 objave, Muzej Staro selo Kumrovec sa 57, Dvor Veliki Tabor sa 56 i Galerija Antuna Augustinčića sa 27.

U 2012. godini broj medijskih objava za Muzej krapinskih neandertalaca iznosi 202, Dvor Veliki Tabor 162 objave, MHZ kao cjelina 108 objava, Muzej Staro selo Kumrovec 103 objave, Muzej seljačkih buna 71 objava, a Galerija Antuna Augustinčića 51 objava. U 2012. godini zabilježen je znatno veći broj medijskih objava u odnosu na godinu ranije.

U 2013. godini broj medijskih objava za Muzej krapinskih neandertalaca iznosi 268, Dvor Veliki Tabor 235 objava, MHZ kao cjelina 147 objava, Muzej seljačkih buna 110 objava, Muzej Staro selo Kumrovec 96 objave, , a Galerija Antuna Augustinčića 64 objava, što je također više u odnosu na godinu ranije.

Tablica 7: Teme i ocjena za Muzeje Hrvatskog zagorja za 2011., 2012. i 2013. godinu

TEME	Muzeji Hrvatskog zagorja			
	afirmativno	neutralno	negativno	Ukupno
Poslovanje - otvorenja, obnove, natječaji, EDEN, suradnje	48	2	0	50
Postave, izložbe, manifestacije, posjetitelji, predavanja	19	0	0	19
Promotivne cijene, popusti	0	0	0	0
Komentari, usputni spomen, reference, ostalo	1	1	0	2
Ukupno	68	3	0	71

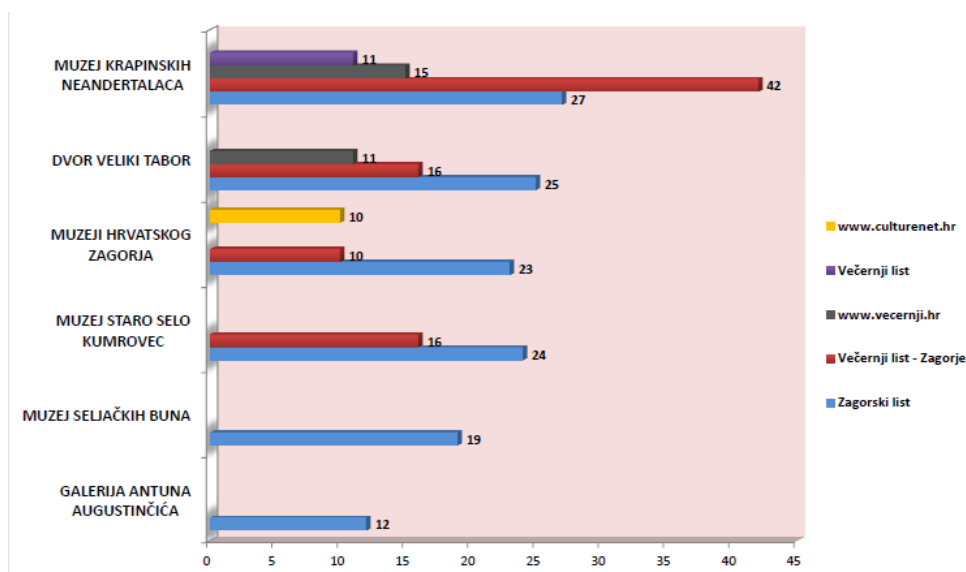
TEME	Muzeji Hrvatskog zagorja			
	afirmativno	neutralno	negativno	Ukupno
Promotivne aktivnosti	76	0	0	76
Ostalo	22	10	0	32
Ukupno	98	10	0	108

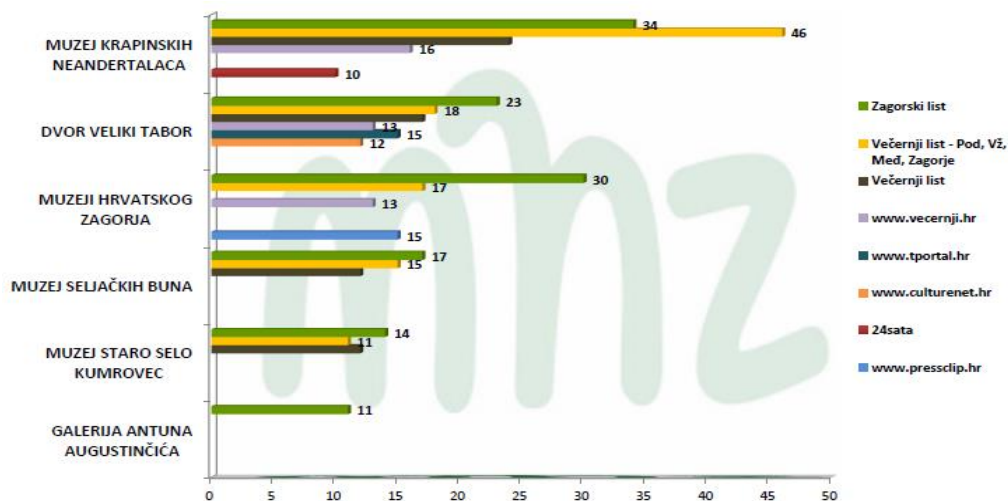
TEME	Muzeji Hrvatskog zagorja			
	afirmativno	neutralno	negativno	Ukupno
Promotivne aktivnosti	112	1	0	113
Ostalo	33	1	0	34
Ukupno	145	2	0	147

Izvor: <http://www.mhz.hr/downloads/pdf/marketing/Muzeji%20Hrvatskog%20zagorja%20-%20godišnja%20analiza%20-%202011.%20godina.pdf> (27.06.2016.)

Medijska slika je izrazito afirmativna te Muzeje Hrvatskog zagorja prikazuje kao ustanovu koja svake u tablici prikazane godine dobro posluje, interesantna je čitateljima, a i posjetiteljima, te je ocjenjena sa nula negativnih komentara.

Grafički prikaz 2: Mediji koji su o muzejima najviše objavljivali u 2012. i 2013. godini





Izvor: <http://www.mhz.hr/downloads/pdf/marketing/Muzeji%20Hrvatskog%20zagorja%20-%20godišnja%20analiza%20-%202012.%20godina.pdf> (27.06.2016.)

Pojedinačno gledajući, o svim je muzejima najviše objava zabilježeno u Zagorskom listu, osim kada se radi o Muzeju krapinskih neandertalaca. O njemu je najviše objavljivao Večernji list – Zagorje.

Možemo zaključiti kako broj medijskih objava kako za pojedine muzeje, tako i za MHZ u cijelini iz godine u godinu raste, u promidžbu se uključuje sve više medija, a čitatelji potvrđuju kako su im teme zanimljive i nema negativnih komenatra.

Promocija je sredstvo koje privlači sve ljubitelje kulturnih manifestacija. Glavni cilj marketinga MHZ – a je učinkovito komuniciranje s okruženjem te efikasno prikupljanje i obrada informacija za ustanovu kako bi što bolje služila korisnicima i ispunjavala javni interes, a jedan od ciljeva distribucije je djelovati i na potencijalne korisnike radi povećanja potražnje za kulturnim proizvodima.

4.2.4. Marketing strategije Muzeja Hrvatskog zagorja

Muzeji Hrvatskog zagorja najveća su kulturna ustanova u regiji što ih drži na višoj razini u odnosu na ostale manje konkurentske muzeje. No kako unutar posljednjih 5 godina njihova posjećenost opada odnosno slabi, osobito u jesenskim mjesecima, posebna pozornost se posvećuju brendiranju novih muzejskih proizvoda, primjerice „srednjovjekovna događanja“, promicanje nematerijalne baštine, promotivne aktivnosti Muzeja krapinskih neandertalaca i razvoj mikro lokacija u regiji u kojoj Muzej djeluje.

Vizija kulturne ustanove Muzeji Hrvatskog zagorja glasi „demokratski uređeno društvo u kome će muzeji kontinuirano doprinosti međusobnom razumijevanju i razvoju putem odgovornog korištenja prirodne i kulturne baštine. Odgovornost muzeja u suvremenom društvu proteže se na širu zajednicu, nacionalno i internacionalno okruženje, posebno u rješavanju globalnih pitanja i problema koji postaju i lokalno relevantni³.

Misija kulturne ustanove Muzeja Hrvatskog zagorja jest „razvoj svih segmenata muzejske djelatnosti na dobrobit društva i okruženja u kome djeluje. Oslanjajući se na ICOM-ovu definiciju muzeja, brigom za kulturnu i prirodnu baštinu Hrvatskoga zagorja Muzeji osiguravaju razmjenu informacija i protok znanja neophodan za razumijevanje čovjeka i društva. Kompleksan ustroj muzeja omogućuje međusobnu razmjenu iskustva, vještina, znanja i ideja i putem tog učenja kroz zajedništvo potiče se regionalni, nacionalni i internacionalni održivi razvoj. Isticanjem ključnih vrijednosti i strateških ciljeva, sukladno karakteru svojih zbirki, Muzeji ostvaruju opću viziju i poslanje realizacijom svojih godišnjih i višegodišnjih planova rada⁴.

Muzeji definiraju tri opća cilja kao prioritete u slijedećem razdoblju:

1. Podizanje standarda kvalitete u akviziciji i čuvanju muzejske građe i spomenika kulture u kojima je ona smještena.
2. Uvesti poboljšanja u upravljanju, aktivnije uključivanje zaposlenika u procese odlučivanja, sukladno tome provesti distribuciju odgovornosti i poboljšanje transparentnosti poslovanja.
3. Poboljšati komunikaciju muzeja s korisnicima, partnerima i suradnicima u zemlji i inozemstvu.

Na temelju iznesenih ciljeva provodit će se aktivnosti u svrhu unošenja poboljšanja u poslovanje:

- poticanje učinkovitijeg načina poslovanja,
- redovito praćenje suvremenih dostignuća struke i njihovo uvođenje u vlastito poslovanje,
- poticanje redovite evidencije o radnim učincima, te procjene i samoprocjene rezultata rada,
- vrednovanje stvarnih rezultata rada, te poticanje inovativnih pristupa kako bi se različiti potencijali i interesi zaposlenika najbolje iskoristili,
- zalaganje i uvođenje normativa i standarda u procjeni rada muzeja, te uvođenje raznih oblika poticanja i motiviranja zaposlenika,

³ <http://www.mhz.hr/O%20Muzejima/Dokumenti> (27.06.2016.)

⁴ <http://www.mhz.hr/O%20Muzejima/Dokumenti> (27.06.2016.)

- poticanje dostupnosti znanja pohranjenog u Muzeju i prijenos istoga korisnicima Muzeja,
- poticanje cijeloživotnog obrazovanja i edukacije muzejskog osoblja kako bi na zadovoljavajući način pratila inovacije u radu.

Nadalje, planira se uključivanje Muzeja u nova partnerstva koja će za realizaciju projekata koristiti sredstva iz predpristupnih i strukturnih fondova EU, te programa EU. Kontinuirano se obavljaju prijave na programe IPA. Planiraju se snažnije marketinške aktivnosti, te poslovi na stvaranju i promicanju identiteta Muzeja, njegove vizualne i medijske prepoznatljivosti. U sklopu toga oblikuje se vizualni identitet kroz poboljšanje web stranica i predstavljanja na Internetu. Nastavlja se suradnja s turističkim sektorom u programima zajedničkog oglašavanja i promocije na sajmovima, te uspostava bolje suradnje sa inozemnim i domaćim turističkim agencijama.

5. ZAKLJUČAK

Marketing je proces pomoću kojeg se kupca potiče na potrošnju, time se zadovoljavaju njegove potrebe i poboljšava kvaliteta života, dok je neprofitni marketing orjentiran isključivo na društvene potrebe ne uključujući profit kao temeljni cilj poslovanja iako su takve organizacije itekako poslovno orjentirane. Neprofitni marketing provodi aktivnosti planiranja, provedbe i distribucije proizvoda kojima je svrha ostvariti društveni interes. Postoje razni oblici neprofitnih organizacija, a jedan od oblika su i kulturne ustanove čiji je krajni rezultat rada kulturni proizvod. Svrha neprofitnog marketinga u sektoru kulture je da osmisli ponudu, odnosno kulturni proizvod i zainteresira svoju ciljnu skupinu da posjeti određenu kulturnu instituciju i tako zadovolji svoje potrebe. Uz pomoć dobre marketinške strategije u kojoj su opisani misija, ciljevi i aktivnosti pomoću kojih će se osmisliti i ponuditi dobar kulturni proizvod moguće je relativne nepotrošaće kulturnog proizvoda pretvoriti u stvarne potrošaće.

Kulturne ustanove poput muzeja sakupljaju i čuvaju razne predmete koji imaju veliku vrijednost, te ih pretvaraju u kulturni proizvod. Muzeji mogu imati stalni postav ili pak povremene izložbe. Za potrebe ovog rada provedeno je istraživanje neprofitnog marketinga Muzeja Hrvatskog zagorja koji je sastavljen od pet ustrojbenih jedinica, a to su: Dvor Veliki Tabor, Galerija Antuna Augustinčića, Muzej krapinskih neandertalaca, Muzej Seljačkih buna i Etno – selo Kumrovec. Predstavljaju najveću ustanovu u regiji sjeverozapadne Hrvatske. Ponuda im se temelji na stalnom postavu muzeja, ali organiziraju mnoge događaje i manifestacija kroz godinu koji su prilagođeni svim uzrastima. Potražnja je većinom od strane domaćih gostiju, no zbog prepoznatljivosti i atraktivnosti destinacije u skoroj se budućnosti očekuje porast inozemnih posjetitelja. Do svojih krajnjih korisnika dolaze putem interneta, radija, novina i tv – a. Glavni ciljevi na kojima se temelji marketing strategija MHZ – a je razviti sve segmente muzejske djelatnosti za dobrobit društva, učinkovito komunicirati s okruženjem te efikasno prikupljati i obrađivati sve informacije kako bi što bolje služila korisnicima i ispunjavala javni interes, te stvoriti prepoznatljiv i atraktivan brend institucije.

6. LITERATURA

Knjige

1. Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013): Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija. Zagreb: Školska knjiga, Institut za inovacije
2. Bedeković, V. (2011): Osnove metodologije stručnog i znanstvenog rada. Virovitica, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici.
3. Jelinič, D. A. (2010): Kultura u izlogu. Zagreb: MEANDARMEDIA
4. Jukić Pranjić, I., Bračun Filipović, J. (2012): Avantura u muzejima, Vodić kroz najzanimljivije hrvatske muzeje. Zagreb: Školska knjiga
5. Kotler, P., Keller, K. L. (2008): Upravljanje marketingom 12. izd. Zagreb: MATE d.o.o.
6. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006): Osnove marketinga. Zagreb: Mate d.o.o.
7. Meler, M. (2003): Neprofitni marketing. Osijek: Ekonomski fakultet
8. Pavičić, J. (2003): Strategija marketinga neprofitnih organizacija. Zagreb: Masmedia
9. Pavičić, J., Alfirević, N., Aleksić, Lj. (2006): Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia
10. Previšić, J. (2000): Upravljanje strateškim marketingom neprofitnih organizacija. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
11. Previšić, J., Bratko, S. (2001): Marketing. Zagreb: Sinergija – nakladništvo d.o.o.
12. Pavičić, J. (2000): Upravljanje strateškim marketingom neprofitnih organizacija. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Članci u časopisima

1. Pavičić, J. (2001): ishodišne determinante strateškog pristupa marketingu neprofitnih organizacija: teorijska razrada. Ekonomski pregled vol. 52/1-2: 101-124

Članci u zbornicima radova

1. Jurić Bulatović, V. (1996): Marketing u kulturi i muzeju marketing projekta "Bidermajer u Hrvatskoj". Hrčak – portal znanstvenih časopisa RH 3/4: 5 – 8 str. Zagreb: Muzej za umjetnost i obrt.
2. Ruža, F. (1988): Strategija i taktika u poslovnoj politici. Zbornik radova Fakulteta organizacije i informatike u Varaždinu. 12:179 – 186 str., Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.

Radovi objavljeni na internetskim stranicama

1. Vujović, G. (2013): Marketing miks. Sve o marketingu,
<https://sveomarketingu.wordpress.com/2013/01/24/marketing-miks/> (12.07.2016.)

Internetski izvori

1. Muzeji Hrvatskog zagorja <http://www.mhz.hr> (29.05.2016.)

Propisi

1. Zakon o udrugama (NN 74/14)
2. Zakon o ustanovama (NN 76/93)

7. POPIS ILUSTRACIJA

Slike

Slika 1. Opća klasifikacija mogućih sudionika i smjernica aktivnosti marketinga u neprofitnim organizacijama

Tablice

Tablica 1: Galerija Antuna Augustinčića

Tablica 2: Dvor Veliki tabor

Tablica 3: Muzej krapinskih neandertalaca

Tablica 4: Muzej seljačkih buna

Tablica 5: Muzej "Staro selo Kumrovec"

Tablica 6: SWOT analiza Muzeja hrvatskog zagorja

Tablica 7: Teme i ocjena za Muzeje Hrvatskoh zagorja za 2011., 2012. i 2013. godinu

Grafički prikazi

Grafički prikaz 1. Broj medijskih objava u 2011. i 2012. i 2013. godini za svaki muzej pojedinačno

Grafički prikaz 2: Mediji koji su o muzejima najviše objavljivali u 2012. i 2013. godini